

# **BÜYÜYEN İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ VE DEĞİŞİME DİRENME SORUNU**

Dr. Ahmet DİKEN\*

## **1. GİRİŞ**

İnsanoğlu varlığını sürdürebilmek için, varoluşundan itibaren tabiatı sürekli kendi ihtiyaçlarına göre değiştirme çabası içinde olmuştur. Bir yandan sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal değişme, diğer yandan bilgi patlaması, teknolojik gelişme, haberleşme ve ulaşım araçlarındaki hızlı değişmeler değişim olgusunun hem nedeni hem de sonucu olmuştur.

Bütün gelişmelerle, özellikle teknolojik gelişmeyle birlikte, toplumun dinamik kurumları olan örgütler de etkilenecektir. Rekabet şansını kaybetmemek için örgütlerde yeniden yapılanma zorunluluğu doğacaktır. Modern işletme yöneticisi, işletmesini çevrede meydana gelen teknik ve sosyal değişmelere karşı hazırlıklı hale getirerek önemli projelere imza atabilir.

Bu makalede örgütsel Değişimin tanımı, önemi, amaçları ve yöntemlerinden sonra işletmelerde örgütsel değişimin gerekliliğine yer verilmiştir. Daha sonra örgütlerde değişime direnmenin nedenleri ve ortaya çıkış şekilleri ile değişime direnmenin önlenmesi hususu yer almıştır.

## **2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ**

### **2.1. Örgütsel Değişim Kavramının Tanımı**

Örgütlerin yaşamı açısından büyük önem taşıyan örgütsel değişim konusu, son yıllarda oldukça tartışılmış ve pek çok açıdan incelenmiş bir konudur. Ancak yine de örgütsel değişimin ne olduğu konusunda açık ve yerleşmiş bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte örgütsel değişim, bir kaç amaca hizmet eden bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişim (change) bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir.

Örgütsel değişim (organizational change) tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen her hangi bir durumun planlı ya da

---

\* Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

plansız bir biçimde değişimdir.

Planlı değişim, bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli olan, doğrudan etkileyen ve başka bir biçime dönüştürmek için çaba gösteren, planlı bir süreçtir.

Örgütsel değişim, toplumsal, teknolojik ve ekonomik değişimlerin etkisiyle gerçekleşen kaçınılmaz bir süreçtir. Ancak değişimin kendiliğinden veya planlı olması önem arz etmektedir. Kendiliğinden değişim, uzun bir zaman dilimini gerekli kılabileceği gibi, değişimin yönünün mutlaka olumlu olması da beklenmemelidir. Planlı değişimde ise, değişim için öngörülen süre, değişimin planlanması aşamasında belirlenebilir. Belki de daha önemlisi; değişimin yönü kapsamı, hızı ve boyutları, sınırlı da olsa istenen yönde şekillendirilebilir. (Dicle / Dicle, 1973, s. 3).

Henry L. Tosi ve w. clay Hammer, örgütsel değişimin hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olabileceğini savunmaktadır. Örgütsel düzeyde değişim, örgütlerin yapılarının buldukları çevreye uyarlanmasından ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bu tür bir yapısal değişim evrimsel bir süreçtir ve yönetici az da olsa buna bir tepki gösterir. Bireysel düzeydeki değişim ise örgütün etkinliğini artırmak amacıyla kişinin tek başına veya kümeler halinde değişimi uygulamasıdır. Burada değiştirilen öğeler bilgi, görgü, tutum ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir. (Ülgen, 1989, s. 168).

Diğer yandan Harold j. Leavitt, bir sanayi işletmesi olarak örgüte, görev, yapı, teknoloji ve insan gibi dört faktörün etkileşim içinde bulunduğu karmaşık bir sistem olarak bakmaktadır. İşletme içinde başlanılacak planlı değişimde birbiriyle karşılıklı etki içerisinde, bulunan bu dört değişkenin varlığını yöneticiler hesaba katmak durumundadır. (Ülgen, 1989, s. 168).

## 2.2. Örgütsel Değişim Kavramının Önemi

Toplumun bütün kesimlerinde ya da hükümette yerel idarelerde, akademik kurumlarda, hastanelerde, özel kesim kuruluşlarında, kısacası yaşamın her kesiminde bütün yönetim ilişkilerinin birbirlerine bağlılığı ve bir bütün oluşturduğu düşünülürse, etkin ya da çevrenin değişme ve dinamikliğine ayak uydurabilen bir yönetim sistemine sahip olmanın, ancak yeni yönetim anlayışına uygun bir örgüt anlayışı geliştirmek ve

işlerliği etkinlik kazanmış örgütlere sahip olmakla gerçekleştirebileceği görülür.

İçinde oluşturdukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında, kendilerini çevreden gelen bu değişmeye uydurmak zorunluluğu ile karşı karşıya hissederler. Ayrıca örgütler, bu nitelikleri gereği öncelikle amaç elde etmeye yönelik sosyal üniteler oldukları ve bu anlayış içinde toplumsal bir fonksiyon yerine getirdikleri ölçüde yaşayacaklarına göre, amaçlarını çevrenin ihtiyaç ve baskılarını da dikkate alarak saptamak ve çevredeki değişme ile bu ihtiyaç ve baskılarda değiştiğinde buna göre yeniden düzenlemek veya değiştirmek zorundadırlar.

İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, yasal ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle, birer teknik, ekonomik, toplumsal, yasal ilişkiler sistemi olarak görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşünülmesi imkânsızdır. Örgüt, iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir. (Ülgen, 1989, s. 169)

### 2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin amaçlarının başında örgütün varlığını sürdürebilmesi gelmektedir. Buna ek olarak, örgütün gelişmesi, büyümesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi örgütsel değişim sayesinde olabilmektedir. Örgütün nitelikli hizmet üretmesi, toplumda bir saygınlık kazanması, kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi, örgütsel değişimin önde gelen amaçları olarak görülebilir. (Dicle/Dicle, 1973, s. 684). Bu amaçların gerçekleştirilmesi için yararlanılan yöntemler arasında ise bilgilerin dolaysız kullanımı, beceri eğitimi, bireysel danışmanlık, duyarlılık eğitimi sayılabilir. (Aykoç, 1991, s. 119).

Örgütün varlığını sürdürebilmesi için, örgütsel değişim bir zorunluluktur. Ancak, hatalı bir örgütsel değişim, örgüt için kötü sonuçlar doğurabilir. Başka bir deyişle "örgütlerin değişimi yaşamın ayrılmaz bir unsurudur ve bugünkü büyük ve karmaşık örgütlerin özünü oluşturur." Bu değişme planlanabilir, yönetilebilir, denetlenebilir, fakat durdurulamaz görüşü, örgütsel değişimin örgütlerin kaçınamayacakları

bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütsel değişme, benimsenecek görüşe göre, geleneksel ya da planlı nitelikte olabilir. Geleneksel nitelikteki değişimde, örgütsel değişimin kendiliğinden oluşan doğal seyrine müdahale edilmemekte, bu durum değişim süresinin fazla uzaması ve değişimin örgütün bütününe yansımaması gibi sakıncalar doğurabilir. Planlı değişme daha hızlı bir değişme şeklinde kendini gösterir. Ancak, örgütün sürekli bir dengedeğişim çabası içine girmesi her değişimden sonra bir süre denge ihtiyacında olan örgütler için arzu edilen bir yaklaşım olmayabilir. (Sağlam, 1979, s. 68).

#### 3.1. Geleneksel Değişim Modeli

Değişimin geleneksel şekilde sağlanması fikri, kısmen liberalizmin "tabii nizam" ve "tabii hukuk" düşüncesine dayanır. Bu görüşün dayandığı varsayıma göre "değişim, büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolü dışında iç ve dış çevreden gelen baskıların etkisiyle oluşan küçük çaptaki intibak işlemleridir." Böyle bir değişim önceden öngörülmediği için tamamen pasif bir nitelik gösterir (Şimşek, 1978, s. 77).

Örgütsel değişimin kendi kendine gerçekleşmesini ve örgüt içinde belirlenen fonksiyon bozukluklarının zamanla kendiliğinden düzelmesini beklemek şeklindeki düşünce tarzları bu modelin başlıca sakıncaları arasında yer alır. Bu durum, değişimin gereken zamandan daha fazla uzamasını ve değişimden dolayı yarar ve statüleri tehlikeye düşecek olanlara değişime karşı güçlü bir direnmeyi organize etme fırsatı vermiş olacaktır. Ayrıca, böyle parça parça birbirini izleyen bir değişim süreci örgütün tamamını kapsamayabileceğinden değişime uğrayanla değişimin dışında kalan şahıs, grup veya departmanlar arasında çekişme, zıtlasma ve uyumsuzluklara sebebiyet verebilecektir.

Geleneksel değişim felsefesi, belki işletmeler arası rekabetin yok denecek kadar az olduğu dönemlerde işletme kârlılığını devam ettirmek için yeterli bir husus olarak görülürken günümüzde işletme çevresinin, hızla değişmesi ve yönetici gruplarının büyük bir değişim baskısı altında bulunması nedeniyle, böyle bir felsefenin tutarlı olabileceği

düşünülemez. (Şimşek, 1978, s. 78).

### 3.2. Planlı Değişim Modeli

Örgütün tamamını etkileyecek değişimleri yansıtmayı hedef alan radikal ve dinamik bir model olup, örgütün muhtaç olduğu değişimin bir bütün olarak sağlanması ve zaman aralığını kısa tutmak suretiyle değişimi yozlaşmaktan kurtarması yönünden geleneksel değişim modelinden daha üstün olduğu söylenebilir.

Örgüt içinde ilişkiler düzenini ve uzun sürede sağlanmış bulunan dengeyi bozup yerine kısa dönemde yenisini koyamama riski bu modelin sakıncaları arasında sayılabilir. Buna ilaveten ani ve planlı oluşu nedeniyle çevredeki yan etkileri hesaba katmayan radikal değişim modeli kurulacak olan yeni düzeni kısa vadede demode hale getirebilir. Bu durum, örgüt ve yönetimi devamlı bir intibak kovalamacasına sürüklemek suretiyle değişim sürecinden beklenen avantajları tersine çevirebilir.

Yukarıda belirtilen sakıncaların ortaya çıkmaması için aşağıdaki üç hususun yerine getirilmesi gerekir. (Şimşek, 1978, s. 79).

- a) Değişimle ilgili sorunların geniş bir zaman perspektifi içinde ele alınıp detaylı bir analize tabi tutulması
- b) Gerek değişim esnasında gerekse değişimden sonra çevreden gelmesi muhtemel bütün yan etkilerin hesaba katılması,
- c) Geleceğe ait uzun tahmin ve planların bilimsel ve güvenilir veri ve kriterlere dayandırılması

#### 3.2.1. Planlı Değişim Evreleri

Değişimin amaç ve politikalarının geliştirilmesi ve istenen amaca ulaşılması için, mevcut yapının incelenmesi sırasında işletmenin amaç ve politikalarının uzmanlar tarafından gözden geçirilmesi ve üst düzey yöneticilerinin onayının alınması gerekmektedir. Ancak planlı değişim evrelerini dikkate almak ve değişim olgusunu aşama aşama gerçekleştirmek gerekmektedir. Planlı Değişim evrelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ülgen, 1989, ss. 187192).

##### 3.2.1.1. Örgütsel Değişim Sorumluluğunun Verilmesi

Örgütsel değişim kararı alındıktan sonra yapılması gereken ilk iş, değişimin sorumluluğunun belirli bir bireye, komiteye ya da uzman

kuruluşa verilmesidir. Yetki de sorumlulukla beraber verilmelidir. Bu tür yetki ve sorumluluk göçerilmesi, çalışmanın yürütülmesi sırasında örgüt içi birimlerden gerekli bilgilerin alınmasında ve bölümlerarası işbirliğinin sağlanmasında yararlı olacaktır. Aynı zamanda, görev verme işi işletme adına değişim çalışmasını denetleyen yöneticinin görevini kolaylaştıracaktır.

### **3.2.1.2. Mevcut Yapının İncelenmesi**

Değişim çalışmalarına geçmeden önce, işletmenin amaç ve politikalarının gözden geçirilmesi, çalışmaların değerlendirilmesi, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt içi ilişkilerle görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. İşletmenin amaç ve politikaları örgüt yapısının biçimlendirilmesini etkileyen önemli etmenlerdir ve birlikte düşünülmelidir. Mevcut örgüt şeması ve el kitapları gözden geçirilerek, örgütün biçimsel olmayan yapısı da belirlenecek her işlev ve organ için iş akış çizelgeleri ile sorumluluk çizelgeleri yapılacaktır. Oluşturulan yeni örgüt yapısı ile ilgili yöneticilerle de tartışılarak, gerçek durum tam anlamıyla yansıtılacaktır.

### **3.2.1.3. İdeal Yapının Hazırlanması**

İdeal yapı, doğal olarak mevcut yapının eksikliklerini düzeltecek nitelikte olmalıdır. İdeal yapı için bir tür ölçüt oluşturulmalı, işletmenin amaç ve hedefleri öngörülerek belirlenmelidir. Öte yandan ideal yapı, kuramsal olarak arzu edilen bir yapının oluşturulmasına karşın, uygulamada en azından kısa dönemde kullanılmaz, kısa dönemde uygulama olanağı bulunmayan ideal yapı uzun dönemli bir tasarı olarak ele alınabilir.

İdeal yapının hazırlanması ile ilgili çalışmalar bir raporla son bulur. Hazırlanan bu rapor, önce çalışmadan sorumlu yönetici veya işletmenin üst düzey yöneticileriyle tartışılacaktır. Üst düzey yönetimin onayından ve ilgili bölüm yöneticileriyle yapılan görüşmelerden sonra ise ideal yapının mevcut yapıya uyarlamasıyla ilgili değişimler yapılacaktır.

### **3.2.1.4. İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması**

Uzun dönemde yavaş yavaş gerçekleştirilecek bir değişim ile planlı bir uyarlama örgütsel değişimin uygulama sorunlarını azaltmak mümkündür. Örgütsel değişim sonucu yeni görevleri yüklenecek

bireylerin, o görevin gerektirdiği niteliklere sahip olması kaçınılmazdır.

Örgütsel değişimi tasarlayan uzmanlar yeni organizasyon şemaları ve el kitapları düzenlemek zorunda kalabileceklerdir. Mevcut biçimsel yapıyı açık olarak tanımlayan bu yönetim araçları örgüt üyeleri arasında karışıklıkları ve yanlış anlamaları önlerken, bunların geniş ölçüde işbirliği yapabilme olanağını sağlayacaktır.

### **3.2.1.5. Değişim Planının Uygulamaya Konulması**

Küçük çaplı örgütsel değişim oldukça az bir çaba ile ve kolaylıkla uygulamaya konabilir. Buna karşın önemli bir örgütsel değişim pek çok kişinin çıkar ve etkinliğini etkiler. Değişiklikler karşılaştırılıp, ilgili kişilere gereken bilgiler verince, uygulamaya geçiş tarihi belirlenir. Üst düzey yönetimi bu tarihi belirli bir süre önce açıklamalı ve ilgililere organizasyon şema ve el kitapları dağıtılmalıdır.

## **4. İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN GEREKLİLİĞİ**

### **4.1. Çevre Koşullarındaki Değişim**

#### **4.1.1. Doğal Çevre Koşullarında Değişim**

Doğal çevre denince akla ilk gelen topraktır. Toprağın yapısı, zenginlikleri, arızaları ve öteki özelliklerindeki değişimlerin olumlu yönde gelişmesi işletmenin boyutunun büyümesi; tersi durumda ise, işletmenin çapının küçülmesine etkide bulunacağı açıktır. İşletme bu değişim öğelerine ya edilgen bir biçimde uyar ve kendi yapısını değiştirir, ya da doğal koşulları olumlu yönde değiştirerek etkin bir biçimde çevreye uyar. (Çelebioğlu, 1982, s. 75).

Toprak, erozyon, tarım ve konut gibi nedenlerle her geçen gün yokolma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Toplumun gelişme ve kültür durumu, sosyoekonomik yapısı çevreyi tahrip veya imar eder. Günümüzde çevrenin giderek tahrip olmaya yüz tutması, otoriteleri bazı tedbirler almak için harekete geçirmiştir. İşletmelerin çevreyi tahrip etmemesi, onun koruması aynı zamanda sosyal sorumluluk kapsamı içerisindedir.

#### **4.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim**

Toplumsal değişim veya toplumsal koşullardaki değişim, nüfus

ilişkilerine dayalıdır ve uygarlık veya kültür öğeleri de nüfus ilişkileriyle birlikte kuramsal veya örgütsel değişimi gerekli kılar. (Çelebioğlu, 1982, s. 76).

Son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim ögesi olmuştur. köysel yörelerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir. Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. (Ülgen, 1989, s. 169).

#### **4.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Ekonomik büyüme, işletmenin boyutunun büyümesine ve dolayısıyla da örgütün değişmesine yol açar. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etki yapar. (Ülgen, 1989, s. 170).

Ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması ve bölgesel ekonomik gelişme, işletmelerin örgütsel yapısını sürekli olarak etkilemektedir. yayılmaya paralel olarak, bölgesel dağılıma ve kısmi özerklik ilkeleri işletmelerin kredi sağlamak amacıyla halka açılmaları ve holdingleşme, örgütleri değişime zorlayan etmenlerden bir kaçıdır.

İşletmelerin uluslararası boyutlar kazanması ve uluslararası rekabet sorunundan ötürü örgütsel yapı, çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ve yeniden örgütlenmektedir. (Tosun, 1990, s. 126).

#### **4.1.4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim**

Hukuki çevre, işletmenin yönetimi ve politikası dolayısıyla talep edilecek yöneticilerin miktar ve kalitesi üzerinde önemli etkiler yapar. Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir ögeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önem arzeden din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında toplum ve ekonomik düzeni sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır (Oluç, 1969, s.139). İşletmeler, bu yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem



uyuma yönünde değişmelere katılma, hem de bunları değiştirme konusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendisini gösterir ve iktisadi veya toplumsal değişim hukuksal değişimle yasallaştırılmış olur (Çelebioğlu, 1982, s. 80).

Toplumsal değişimin bir yönde yazılı bir biçime girerek onanması demek olan yasal çevre koşullarındaki değişimi, toplumsal, ekonomik ve siyasi değişimin dışında görmek imkansız olup, bunların birbirleriyle karşılıklı nedensel ilişki içinde olduğunu açıklamakta yarar vardır. (Ülgen, 1989, s. 172).

#### **4.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim**

Teknolojik değişiklik, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli etkidir. Daha çok makinalaşma ve elektronik bilgi işleme aygıtlarının iş hayatına girişiyle, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır. Teknik gelişme bu gün artık insan faaliyetlerinin etkinliğini artıran bir araç olmaktan çok işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi olmuştur (Ülgen, 1980, s. 126).

Özellikle elektronik bilgisayarların işletme örgütü içindeki işlere özdevinme (automatisation) yönünde yaptıkları etkiler, bu iş hayatına giren teknolojik değişim örneğinin yalnızca bir yönünü meydana getirir. Bilgisayarlar artık işletme faaliyetlerinin her aşamasında kullanılmaktadır.

Günümüzde beklenenden daha fazla ortaya çıkan teknolojik güç, işletmelerin dinamik teknolojik akım ve değişmelere intibak ettirilmesi konusunda yöneticiler üzerinde ağır baskılar yapmakta ve bu alanda onlara önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumlulukları duymayan ve sadece mevcut durumu korumak suretiyle kısa vadeli kâr olanaklarını kovalayan yöneticiler kendilerin modern iş hayatının dışına itmiş olurlar (Şimşek, 1978, s.19).

#### **4.2. İşletme İçi Koşullardaki Değişim**

İşletmeler dış çevre koşulları dışında çeşitli nedenlerle örgütsel değişime karar verirler. Büyüme, örgütsel değişim için en önemli gerekçedir. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. İşletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği

duymaktadırlar (Ülgen,1980, S. 127).

Şirketlerarası birleşmeler, şirketlerin alım satımı da örgütsel değişimin nedenlerinden biridir. Birleşme satın alma ile gerçekleşiyorsa örgütsel değişimin gereği daha da artar. Holdingler tarafından satın alınan işletmelerde ise örgütsel değişim holding yöneticilerinin örgütlenme anlayışına göre değişecektir.

Bir işletmenin satışları ve karları azalma eğilimindeyse, yani gerileme sözkonusuysa, örgütsel değişim gereği kaçınılmazdır.

Tepe yöneticisinin değişmesi durumunda, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri, bir öncekine oranla örgütsel değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir.

Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı örgütsel değişim uygulamaları da işletmeleri örgütsel değişime iten nedenlerdendir. Son olarak, bir işletmedeki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşması da örgütsel değişimi gerektirmektedir (Ülgen, 1980, S. 175).

### 4.3. Örgütsel Değişimin Sınırlamaları

Ekonomi, teknolojik ve kuramsal sınırlamalar olarak gruplanabilecek olan bu etkenlerin yanında, sahip ve yöneticilerin düşünce, anlayış ve yeteneklerine bağlı zorunluluklar da örgütsel değişimin sınırlamaları niteliğindedir.

Örgütsel değişimle gelirlerin artması amaçlanıyorsa, bir takım ek giderleri peşinen kabul etmek gerekir. Yönetim giderlerinin büyük oranda artmamasına dikkat edilmeli, mümkünse azaltılmalıdır.

Teknoloji, hiyerarşi kademelerinin sayısını, denetim alanını, işçi sayısını ve niteliklerini ve benzeri bir takım örgütsel özellikler etkiler. Özel yasalarla kurulan ve bir takım yasalarla değişime tabi tutulan kamu kuruluşlarının en büyük sorunu, yapılan değişmelerin kuruluş dışında bir dizi siyasal organın onayından geçme ve yasallaşma zorunluluğudur.

## **5. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENMENİN NEDENLERİ VE ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKİLLERİ**

Değişime karşı direnç çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur; ortaya çıkması ve sürekli olmasına çok sayıda etken yol açmaktadır. Direnç şu üç düzeyde ortaya çıkar; birey, grup ve örgüt. Örgütte her hangi bir değişiklik yapmayı amaçlayan kimsenin, değişime direncin üç ayrı düzeyde de ortaya çıkmasına yolaçan nedenleri anlayıp çözümlenmeye çalışması zorunludur. Daha da önemlisi, bu düzeyler arasındaki etkileşim, düzeylerden birinde ortaya çıkan direncin nedeni ve başka bir düzeyde dirence yol açabilecek etken ya da etkenler olarak algılanmalıdır.

Teknik, sosyal ve ekonomik koşulların zorlanmasıyla işletmede girişilen yenilik getirme çabaları, alışlagelmiş bir takım metod, düşünce ve eylem kalıplarının değiştirilip yerine yenilerinin kabulünü gerektirir. Böyle bir durum, örgüt içindeki bütün üyeleri etkileyecek sonuçlar doğurabileceğinden her yenilik getirme çabası insanlar tarafından direnme ile karşılaşır (Şimşek, 1978, s. 120).

### **5.1. Değişime Direnmenin Nedenleri**

Değişikliğin hem teknik hem de sosyal bir yönü vardır. Değişikliğin teknik yönü işin önceden tesbit edilmiş bir usule göre yapılan fiziki kısımlarında ölçülebilir bir değişiklik yapılmasıdır. Değişikliğin sosyal yönü, değişiklikten etkilenen kişilerin, onun örgütle yerleşik ilişkilerini değiştirebileceğini düşünmeleriyle ilgilidir.

Değişime direnme sorununa bu açıdan bir yaklaşım, direnmenin meydana gelmesinde rol oynayan ve mahiyetleri farklı çeşitli faktörlerin varlığını ortaya koyar. Bu faktörleri birkaç nokta etrafında toplamak mümkündür.

#### **5.1.1. Ekonomik Nedenler**

Değişime direnmenin temel nedenlerinden biri ekonomiktir. Uzun vadede, daha geniş iş fırsatlarına yol açacağını bilseler dahi, insanlar halihazırda sahip oldukları işlerini ellerinden alabileceği endişesiyle otomasyon niteliğindeki değişmelere karşı direnirler. Çünkü işçi, yarından ziyade kendisinin ve ailesinin bugünkü konumuyla ilgilenir (Şimşek, 1978, s. 124).

Bireyler, değişimden herhangi bir yarar sağlamıyor hatta zarar

görüyorlarsa, iş güvenlikleri tehlikeye düşüyorsa ve süregelen alışkanlıkları alt üst oluyorsa değişime karşı direneceklerdir (Altman, 1985, s. 623).

Ekonomik temele dayalı olarak değişime karşı oluşan direnme her zaman açık bir şekilde ortaya çıkmayabilir.

### 5.1.2. Belirsizlik

Değişikliğin beraberinde genellikle belirsizlik de gelir. Gerek birey gerekse örgüt açısından gelecekle ilgili şartların neler olacağı açık değildir. Değişimle elde edilecek kazanç ve kayıplar önceden kestirilemez. Örgüt üyeleri açısından belirgin bu durum uygulamada genellikle yeniliklerin gelecekteki etkileri hakkında üyelerin yeterince bilgi sahibi olmamalarından ileri gelir (Whisler, 1970, s. 93). Çalışanların durumunda gelişme sağlansa bile, değişim sonucu ortaya çıkan yol ve yöntemler, başlangıçta örgüt üyelerince şüpheyle karşılanır.

### 5.1.3. Değişimin Yarattığı Güçlükler

İnsanlar, yaptıkları işleri alışkanlık haline getirdikleri zaman, o işi çok az bir güç ve zaman sarfiyatıyla gerçekleştirirler. İşin muhtevasıyla ilgili yapılacak herhangi bir değişiklik onları tedirgin edecek ve bu tür değişikliğe karşı direnişe sürükleyecektir (Altman, 1985, s. 624).

### 5.1.4. Şahıslararası İlişkilere Yönelen Tehditler

Değişimden etkilenen gruptaki üyeler de özel olarak değişimi istememişlerse, değişime genellikle karşı çıkacaktır. Burada değişimden birden fazla kişi etkilendiğinden, grubun tepkisi bireylerin tepkilerinin toplamından daha fazladır. Öte yandan değişimin grup üzerindeki etkisi herhangi bir birey üzerindeki etkisinden büyüktür. Değişime tepkinin boyutları (birey, yönetici veya grup olsun) ile değişimin boyutları arasında doğrudan bir ilişki vardır. Değişim ne kadar büyükse ilgili birey yada grubu o derece etkileyecek, tepki de o derece büyük olacaktır (Ülgen, 1989, s. 193).

Bir işletmede grubun geleneksel sosyal ilişkileriyle standart ve normlarını kesintiye uğratan her değişim eylemi güçlü bir direnmeyle karşılaşabilir. Örgüt üyeleri gerek tek tek gerekse grup üyesi olarak, statü ve toplumsal seviyede kabul gören maharetlerini olumsuz yönde etkileyen değişimlere özellikle karşı koyarlar.

### **5.1.5. Değişimin Getirdiği Yeni Kurallar ve Kontrol Artışına Duyulan Tepki**

Yönetim işletmede bir değişim eylemine giriştiği zaman çalışanlara vermekte olduğu emirlerine yeni bir boyut katacaktır. Bu durum, örgütte şahıslararası ilişkilerde değişmelere sebebiyet vermekte, söz konusu ilişkilerin değişmesi ise üyelerin değişime direnmeleriyle sonuçlanabilmektedir.

Değişim sürecine bir kısım üyeler açıkça karşı koydukları gibi bazıları da pasif bir direnme içine girebilirler. Değişim döneminde üst yönetim kademesinin gittikçe artan emir ve kontrolleri işçilerde kızgınlık yaratmakta ve direnmeye sebebiyet vermektedir.

### **5.1.6. Bilgisayar Sistemine Geçişe Karşı Direnme**

Yaşadığımız yüzyılda, birçok örgüt; faaliyetlerinin büyük bir bölümünde bilgisayar kullanımına geçmiştir. Bir çok durumda, çalışanlar bu yeni makinaların, işlerini ellerinden alacağı endişesi içerisinde düşmüşlerdir. Yapılan araştırmalarda bilgisayarın büyük bir işsiz ordusuna neden olmadığı, hatta birçok bireyin bilgisayarla çalıştığını göstermiştir. Bunun nedeni de sistemin tamamen bilgisayar destekli hale geçmesidir. Makina yeni satın alındığında, çalışanlar bilgisayara yanlış veri yükleyerek bir nevi değişimi sabote etmek istemişlerdir (Altman, 1985, s. 624).

### **5.1.7. Sendikaların Değişim Karşısındaki Tutum ve Davranışları**

Değişim konusunda işçi sendikalarının görüş ve desteğini almayan bir işletme yönetiminin organize ve şuurulu bir direnme ile karşılaşması ihtimali yüksek olabilir.

Eğer yönetim, değişim konusunda sendika ile işbirliği yapar ve onun prestijini, temsil ettiği örgüt üyeleri karşısında yüksek tutabilirse hem üyelerinin hem de bizzat sendikanın güvenini sağlayabilir ve belki güven göstermeleri muhtemel direnmeyi destek haline çevirebilir. Buna karşılık, yönetimin aksi bir tutum içine girmesi, statüsünü ve üyeleri karşısındaki prestijini korumak zorunda olan sendikayı direnmeye itmekten başka bir sonuç doğurmayacaktır. (Şimşek, 1978, s. 129).

### 5.1.8. Değişimin Örgütün Tümü Üzerindeki Etkileri

Görünüşte gayet basit ve sadece örgütün küçük bir kısmı ile ilgili görülen değişmelerin zaman ilerledikçe örgütte hemen herkesi ilgilendirmeye başlayacağı ve örgütün tamamındaki ilişkiler sistemini etkileyeceği kolaylıkla görülebilir. Bu husus direnme sorununun daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel seviyede ele alınmasını zorunlu kılar.

Gerçekten sadece bir yönetici ve mahiyetindekileri ilgilendiren bir değişim sorunu nadiren gösterilebilir. Çoğu kere örgütün tümü anlamında bir değişim ihtiyacı belirir. Örneğin, kârların düşmesi ve işletmeler arası rekabetin yükselmesi yeni mamül veya üretim süreçlerinin geliştirilip uygulanmasını gerektirir. Bunun ise işletmenin tümünde değişim yaratacağı açıktır.

İşletme açısından bir değişim ihtiyacının geliştirilmesinden sonra işletmede bir grup yönetici ki genellikle bunlar kurmay elemanlardır değişimi başlatır. Hat yöneticileri değişim uygulamasında önemli bazı güçlüklerle karşılaşacaklarını bildikleri için başlangıçta direnme yoluna gidebilirler. Değişim programının başlangıcında etrafa yayılan dedikodular işçi düzeyinde huzursuzluğa yol açıp endişe ve direnmenin gelişmesine sebebiyet verebilirler. Bu nevi rivayet ve endişeler, beşeri ilişkilerin yeterince tatmin edici bulunmadığı işletmelerde bir yandan değişimin başarı şansını azaltırken diğer yandan daha yüksek direnmeye yol açabilir.

### 5.2. Değişime Karşı Direnmenin Uygulamada Ortaya Çıkış Şekilleri

Direnme eylemi, uygulamada kayıtsızlık, pasif ve aktif direnme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Açıklık sağlamak amacıyla bu üç direnme tipini bir tablo halinde gösterebiliriz.

**TABLO 1: Değişime Direnmenin Uygulamadaki Şekilleri**

<b><u>Kayıtsızlık</u></b>	<b><u>Pasif Direnme</u></b>	<b><u>Aktif Direnme</u></b>
İşe karşı ilgisizlik	Öğrenmemekte ısrar etme	Üretimin yavaşlatılması,
Yalnız söylenenleri	Protestolar,	Üretimin kasden ve sürekli şekilde düşürülmesi,
Yerine getirme	Fazla mesai yapmaktan kaçınma,	Bilerek hata işleme,
-	İş başında oturma	Üretim araçlarını bozma,
-	-	sabotaj yapma,
-	-	işten ayrılma

İşletmede değişime karşı oluşan direnmenin en basit şekli bile huzursuzluk yaratmaya ve üretimin düşmesi için yeterli olabilmektedir.. Direnmenin azaltılması için yönetimin büyük çaba harcaması ve gerekli tedbirleri alması büyük önem taşır (Şimşek, 1978, s. 131).

## **6. DEĞİŞİME DİRENMENİN ÖNLENMESİ**

### **6.1. Direnmenin Ortadan Kaldırılması**

Değişime karşı oluşan direnmenin, değişimin başarıyla uygulanmasını engelleyecek bir düzeye çıkmaması için sosyal bilimciler tarafından iki yol önerilmektedir. Bu yollardan biri direnmenin tümünden ortadan kaldırılması (overcoming resistance), diğeri ise direnmenin mümkün mertebe azaltılması (reducing resistance) şeklinde özetlenebilir.

Pratikte bu iki yoldan hangisinin daha geçerli olduğunun tesbiti, yapılmak istenen değişimi olumlu veya olumsuz yönde etkileyen güçlerin açıkça belirlenmesini gerektirir.

## 6.2. Direnmenin Azaltılmasına İlişkin Metodlar

Değişikliğe karşı direncin azaltılmasının gittikçe benimsenen bir yolu, ilgili insanların değişikliğin yapılmasına "katılmasını" sağlamaktır. Fakat uygulamada katılmayı bir araç olarak kullanmak, yönetim için bu problemin çözümünde düşünülebilecek iyi bir yol değildir. Gerçekten de karışıklık ve güçlüklerle yol açabilir.

Problemin anahtarı direncin gerçek mahiyetinin anlaşılmasıdır. Gerçekte işgörenler genellikle teknik değişikliğe değil, sosyal değişikliğe teknik değişiklikle birlikte meydana gelen insan ilişkilerindeki değişiklik karşı direniş gösterirler. Daha çok direnç, danışman uzmanların yeni fikirlerin teknik yönlerine zihinlerini takmalarının sonucu olarak beliren tutumlarından ve düşünemedikleri noktalardan doğmaktadır.

Yüksek yöneticiler, danışma ve icra gruplarının değişikliği tartışmak üzere yaptıkları toplantılarda gösterdikleri çabaları daha etkili hale getirebilirler.

Değişme direnme eylemi çok çeşitli faktörlerin bir fonksiyonu olarak belirir. Bu nedenden ötürü direnmenin azaltılmasından da yönetimin başvurabileceği metodların çok yönlü olması doğaldır. Bu metodlar;

### 6.2.1. İşgörenlerin Değişimle İlgili Kararlara Katılması

Değişiklikten etkilenen personelin değişikliğin bizzat geliştirilmesinde ve, oluşturulmasında, bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya koyma safhasına katılarak bu konuda katkıda bulunması gerekir. Katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde hareket edilmesi, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personeli motive edecektir. Böylece, personel kendisinin ona kolayca adapte olabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğuna kanaat getirecektir (Stoner & Wankel, 1986, s. 359).

### 6.2.2. Yönetim ve Kurumların Değişim Sürecine Etkisi

Örgütün değişimi gerçekleştirmedeki başarı derecesi yönetim felsefesi ve kilit noktalardaki yöneticilerin uygulaması ile belirlenir. Yöneticiler, bu ilkelere yer veren böyle bir örgüt kurma yönünde çalıştıkları takdirde yeterli ve etkili bir değişimi ortaya çıkarabilirler (Enders, 1973, s. 135).

Değişikliğin başlatılması ve direnç problemlerinin çözümünde



yöneticinin yapabileceği en önemli şeylerden birisi danışmanlarına değişim konusunda telkinde bulunması ve onların operatörlere karşı nasıl davranması gerektiğini öğretmesidir. Danışmanların da sosyal değişikliğe karşı direnç gösterebileceğini hesaplamalıdır. Bir değişiklikle ilgili muhtelif danışma ve eylem gruplarının çalışmalarını eşgüdümlemekte kendine düşeni yerine getirmelidir. Yönetici farklı görüşlü insanlar arasında haberleşme ve koordinasyonu sağlayıcı insan olmalıdır.

Değişiklik bir organizasyonun hangi kısmı için yeni teknoloji , süreç ve yöntemleri uygulamaya koyacaksa, yönetim tarafından bunun açık ve kesin bir şekilde bildirilmesi, değişikliğin niteliğini, personele getireceği yararlı durum ve sonuçların açıklanması gerekir.

### **6.2.3. Değişimin Zaman Planlaması**

Herhangi bir yenilik eyleminin direnme ile karşılaşmaması için onun en uygun zamanda ortaya atılmış olması gerekir. Yönetici, örgütte başlamak istediği değişim eyleminin gerek işletmede gerekse toplumdaki diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlaması yönünden uygunluğunu önemle gözönünde bulundurmak zorundadır.

### **6.2.4. Ekonomik Teşvik Tedbirleri**

Yönetim tarafından, direnmeyi asgari düzeyde tutmak için başvurulabilecek metodlar öncelikle ekonomik teşvik, ödüllendirme ve garantilere dayalı olacaktır. Yönetimin alabileceği tedbirler (Şimşek, 1978, ss.137 138);

a) Üyelerce kazanılmış menfaat ve kıdem haklarının garanti edilmesi,

b) Değişimden etkilenecek olanlara kendilerini geliştirmede yardım edilmesi,

c) Yönetimle sendika arasında yapılacak toplu sözleşmelerde teknik gelişme sonucu işçilerin işten çıkarılamayacağını garanti edilmesi,

d) Yeni iş metodlarının "parça başına" ödemeyi gerektirdiği hallerde yeni ücret tutarının eskisinin altına düşmeyeceğinin garanti edilmesi,

e) Yönetimin önemsiz ve lüzumsuz değişimlere gitmemesi,

- f) Değişimden doğan faydalardan işçilerin yararlandırılması,  
 g) İşçilerin kâra ortak edilmesi ve onlara artan üretimden prim verilmesi v.b. olarak sıralanabilir.

Direnmenin asgari düzeyde tutulmasında kullanılmak üzere son yıllarda öngörülen iki ekonomik teşvik aracı; sırası ile örgüt üyelerine kârdan pay verilmesiyle bütün örgüt üyelerinin işletmenin ortakları haline getirilmesi yöntemleridir.

### 6.2.5. Pazarlık ve İkna Metodu

Örgütsel değişim açısından pazarlıktan, önerilen değişim programı üzerinde grubun tasvip ve desteğini sağlamak amacıyla yönetimin sorunu grupla müzakere etme ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın çaba göstermesi kastedilmektedir.

### 6.2.6. Deneme Niteliğinde Değişmelerin Yapılması

Deneme niteliğindeki değişim yaklaşımının spesifik olarak iki avantajından sözedilebilir .

a) Her şeyden evvel böyle bir yaklaşım, değişimden etkilenenlere yeni durum karşısındaki tepkilerini test etme ve nihai kararlarını daha gerçekçi bir takım hususlara dayandırma olanağı verebilir.

b) Yönetimin bu nevi bir tutumu aynı kişilere donmuş bir takım düşünce ve davranış kalıplarından sıyrılarak önerilen değişim hakkında daha objektif şekilde düşünme ve davranma fırsatını sağlar.

• Değişimle doğrudan ilgili örgüt üyelerinin katılmasına olanak vermeyen denemeleri yürütmenin rasyonel ve pratik bir yönü olamaz.

### 6.2.7. İki Yönlü Haberleşme ve Bilgi AlışVerişi

Değişime direnişin azaltılması iyi bir haberleşme yoluyla gerçekleşebilir. Bu nedenle örgüt içinde kişiler ve gruplar arasında etkili bir bildirişim sağlanmalıdır. Haberleşme, davranış ve sözcüklerden daha başka bir şeydir: Bir kişi ya da gruptan bir başka kişi ya da gruba bilgi ve anlayış iletme sürecidir.

Değişim başlatılırken yöneticiler değişimin çeşitli yönlerinden sadece birinci derecede ilgili olanları değil, tüm işgörenleri de haberdar etmelidirler. Bu, mümkün olduğu kadar çabuk ve öncelikle değişimin etkisinde kalanlarla yüz yüze ilişki kurma yoluyla yapılmalıdır. Değişimi etkileyen her işlem ilgililere olabildiğince çabuk iletilmelidir.

Sözlü bildirimleri, bunları saptayan yayınlar yolu ile izlemek daima en iyi politikadır. Değişimle ilgili periyodik bilgiler, değişim başarılı oluncaya kadar devam etmelidir. Personelin "Durumundan olumsuz hiçbir değişikliğin olmadığı" yolunda verilecek bir bilgi dahi işgörenleri sakinleştirme açısından yararlıdır. Bir çok işgörenin, kendisini şahsi olarak etkileyecek değişikliklere fazlasıyla ilgi gösterdiği hatırdan çıkmamalıdır. Doğrudan doğruya ilgili bulunmayanlar bile, değişmeye dahil olma ya da etkilenme olasılığı endişesinden kurtulmaları için haberdar edilmelidir (Enders, 1973, s. 132).

## 7. SONUÇ

Çağımızda hızla gelişen teknolojiyle birlikte örgütlerin yapısında da köklü değişiklikler yaşanmaktadır. İşletmelerin piyasada bir varlık gösterebilmek, büyümek ve rekabet edebilmek için çevrenin dinamizmine hızla ayak uydurmaları gerekmektedir.

Değişim, teknik ve sosyal yönleriyle bir bütün teşkil eder. Başarılı bir örgütsel değişimin yaşanabilmesi için teknik faktörlerle birlikte beşeri ve sosyal faktörlerin de gözönünde bulundurulması gerekmektedir. Özellikle burada davranış bilimlerinin katkısını anmak gerekir.

İşletme, örgütsel değişimi gerçekleştirmeye kalkıştığında mutlaka direnişle karşılaşır. Direnişin boyutu ve elimine edilişi toplumun gelenekselci veya modern oluşuyla yakından ilgilidir. Modern toplumlarda değişim hareketinin başarılı olma şansı, geleneksel topluma göre daha fazladır. Örgütsel değişim konusunda, yönetici, statükoya bağlı kalarak kararlılığı devam ettirme ve değişimi gerçekleştirme gibi iki çelişik durumla karşı karşıya bulunmaktadır. Birincisinin korunması örgütün gerilemesi ve hatta ortadan kalkmasına, buna karşılık örgütte sık sık değişim yapmak çalışanları huzursuz kılıp işletme ve yönetimine güvenlerinin sarsılmasına yol açabilir. Bu iki sakıncayı ortadan kaldırmak için yöneticinin değişimin zamanını, yapılış şeklini, çalışanların buna hazırlanması konularını önceden titizlikle incelemesi ve ona göre karar vermesi gerekir. Çünkü değişimli birlikte, mevcut durumdan memnun olan ve statükonun dışına çıkmaktan korkan işi veya grupların statüsünü tehlikeye atacağından ister istemez değişime karşı bir direnmenin ortaya çıkmasına yol açar.

Örgütsel değişime karşı direnişi azaltmak için pek çok metod ileri sürülebilir. Ancak, bunlardan ekonomik teşvik tedbirleri (üyelere kârdan prim verilmesi, çalışanların örgütün ortakları haline getirilmesi) ile çalışanların değişimle ilgili kararların alınmasına katılmalarının sağlanması büyük önem taşır.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR KİTAPLAR

- ALTMAN, Steven ve diğerleri, Organizational Behaviour, The Theory and Practice, Florida, Academic Press inc. 1985.
- AYDIN, Vahdet; İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara: Sevinç Matb. 1969.
- BENNİS, Warren G; Theory and Method in Applying Behavioral Science to planned organizational change, Edited by Max s. Wortman; Fred Luthans, Emerging Concepts in Management, London: The macmillan Company, 1969.
- BENNIS, Warren G; ve diğerleri; The Planning of Change, Secand Edition, New York: Prentice Hall İntenational Edition, 1971.
- BOBBIT, Breinholt, DOCTOR, Mcnaul; Organizational Behaviour: Understanding and Prediction, N.j: PrenticeHall inc., 1974.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat; Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul: İ.Ü.İ.F Yayın No: 133, 1982.
- DALTON, Gene W. ve diğerleri; Organizational Change and Development, Boston: Richard D. İrwin inc. 1970.
- EREN, Erol; İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul İ.Ü.İ.F. Meter Matb., 1979.
- HITT, Michael A. ve diğerleri; Management Concepts and effective practice, 2. Baskı New York West publishing comp., 1986.
- HİCKS, Herbert G; (Çev. Osman Tekok ve diğerleri) Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından II cilt, Ankara San Matbaası.
- OLUÇ, Mehmet; İşletme Organizasyon ve Yönetimi, Cilt: 1,3. Baskı, İstanbul: Duran Ofset Basımevi, 1969.
- SAĞLAM, Mehmet; Örgütsel Değişme, Ankara: TODAİE yay. No.:

185,1979.

- STONER, James A. F. and Wankel, Charles; Management, 3rd Edition, N.J.: PrenticeHall inc., 1986.
- ŞİMŞEK, M. Őerif; Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Erzurum: A.Ü.İ.F., yay. No: 71, 1978.
- TOSUN, Kemal; İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, Birinci cilt, İstanbul: İ.Ü. İkt.Enst.Yay. No: 120, 1990.
- ÜLGEN, Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İstanbul: Gençlik Basımevi, 1989.
- ÜLGEN, Hayri; İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar, İstanbul: Fatih Yayınevi 1980.
- WHISLER, Thomas L; Information Technology and organizational change, Belmont California Wadsworth publishing inc., 1970.

#### MAKALELER

- AŐKIN, İ.E., Örgütlerde Değişme, Eskişehir. EİTİA Dergisi, cilt 8, sayı: 1, Ocak, 1972.
- AYDIN, Vahdet, Davranış Bilimlerinin Yeni Rolü. Organizasyonda Değişimi Sağlama 1, Ankara: A.Ü.S.B.F. Dergisi, Cilt: XX No, 2, Haziran 1965.
- AYKOÇ, Burhan, Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim, Amme İdaresi Dergisi, cilt 24, sayı 2; Haziran 1991.
- DİCLE, ÜLKÜ ve DİCLE Atilla, Verimlilik Dergisi MPM yayını, cilt, 2, 1973.
- ENDERS, Richard E., (Çev. Güldal Haman), Değişimin Başarılı Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, cilt: 6, s. 1, Mart 1973.
- NICOLL, David; corporate change Programmes: A. False Panacea: management Decision, vol. 31, No: 5, 1993
- ŐAYLAN, Gencay, Örgütsel Değişim, Amme İdaresi Dergisi, cilt 1, s. 2, Eylül 1968.

